

まえがき

深刻化する人手不足状況下における人材定着（リテンション）

わが国では、多くの業種・職種で日常的に人手不足が言われています。その背景にあるのが、わが国の人口減少と構造的な少子高齢化の進行です。その結果として、多くの業種、企業で採用難が深刻化しているのです。また同時に進行しているのが、転職の一般化です。これまでわが国は、欧米と比べて転職市場の整備は遅れていると言われてきました。

しかし、職業安定法の改正による職業紹介事業の拡大を受け、人材紹介ビジネスは活況を呈してきました。また、終身雇用慣行の部分的崩壊や働く人の組織への帰属意識の低下によって、自発的な転職は長期的に増加傾向にあります。そして、多くの人々が労働市場における自身の位置づけや評価に注意を向けるようになってきたのです。現代は、スマホを何回かタップすることで、転職先の企業を探すことができ、同時に自分の「市場価値」を知ることができる時代になってきました。手のひらの上に転職市場があるとも言われています。これらが重なって人手不足がますます深刻化しているのです。

もちろん、これまでも少しでも人手不足を解消していくための努力がなされなかった訳ではありません。働く意欲があるにも関わらず、これまで働いてこなかった方に少しでも働いてもらうため、様々な努力が重ねられてきました。例えば、これまで女性や高齢者のさらなる活躍を促進するために、男女雇用機会均等法や高齢者雇用安定法等の改正という形で、性別による採用や昇進の差別の撤廃や雇用の延長等が進められてきました。また、どのような立場・環境にある人々も働き続けることができる、すなわち働きやすさを向上させるために、企業等の組織で、長時間労働の是正や正規社員と非正規社員との不合理な差別の解消等、働き方改革が推進されてきました。もちろん、これらの改正ではいまだ不十分な点は残っています。しかし、例えば、わが国の高齢者の就業率はグローバルで見ても高くなってきた等、今後のさらなる人手不足解消の切り札にはなり切れないと考えられます。

さらに、近年、ロボットの導入や外国人労働者の活用が叫ばれています。しかし、特に中堅・中小企業でそれまで人が担ってきた仕事を全面的に口

ポットに置き換えるには導入費用等、相当のコストがかかると言われていました。また、技能実習制度の改革等も進み外国人労働者の人数自体は増加してきました。しかし、特に人口減少に歯止めがかからない地方では、都市部との賃金格差もあり、一部の成功例は見られますが、全体的には期待通りに進んでいないのが実状です。新しい従業員の採用やロボットのさらなる導入はこれまで以上に進める必要がありますが、それぞれに課題があり、人手不足解消のための切り札にはなっていないのが現状です。

そこで注目されるのが、現在働いている貴重な従業員にできるだけ長く勤務してもらい活躍してもらうという人材定着（リテンション）であり、それを向上させるための組織の施策を意味するリテンション・マネジメントなのです。もちろん、質・量ともに潤沢な人が採用できれば、リテンションについてそれほど強く促進しなくても良いかもしれません。しかし、人口減少下にある現在の採用難を根本的に解決していくことが困難だとすれば、リテンションに取り組む必要性はどの組織でも高いといえます。また、リテンションがうまくいった組織では採用への好影響があると言われています。つまり、知り合いが長く勤めて活躍している企業に入社したいと思う人は少なからずいるだろうと考えられるからです。

本書では、以上の趣旨のもと、他の方法と並び人手不足の解消に少しでも役立つと考えられるリテンションについて明らかにしていきます。特に、企業を中心とする組織がどのような施策を導入することでリテンションを向上させる可能性が高いかについて、具体的な施策に触れ、さらに成功した組織のケースも取り上げました。その際、リテンションに関連して組織や個人を対象に行われてきたアンケート調査の結果や、現場で働く人々、組織の経営者・人事担当者の方々への聞き取りの結果も活用していきます。

これまで、筆者は研究書である『人材定着のマネジメント』で、組織や働く人から収集した多くのデータを用い、何がリテンションを促進するか、リテンションの向上によってどのような結果がもたらされるか等について実証的に分析してきました。その後、一般書である『なぜ、御社は若手が辞めるのか』および『連鎖退職』では、多くの組織や個人を対象に行った聞き取りの結果を踏まえ、リテンションについて深掘りしてきました。

そして、前書にない本書の新たな特徴として、以下の7点が挙げられます。第1が、近年の新しい施策や動向を、リテンションのためのマネジメン

トの観点から取り入れた点です（第5章）。具体的には、転勤の見直し、アルムナイ（卒業生）制度、リテンションボーナス、副業・兼業の容認、テレワーク等です。第2が、働き方改革以降注目されている働きがいやエンゲージメント向上の果たす役割に触れた点です（第7章）。第3が、リテンションにおいて重要ですが見過ごされがちな管理職の役割について、1 on 1ミーティングの活用等を含め言及した点です（第8章）。第4が、近年大企業を中心に注目されている人的資本経営との関係を探索した点です（第9章）。第5が、人材不足が深刻な介護事業所における介護職を、個別のケースとして取り上げ深掘りした点です（第10章）。第6が、組織現場でマネジメントとして行う場合の参考にしていただくため、リテンションの指標について詳述した点です（第2章）。第7が、一部前書でのデータや聞き取り結果等も引用していますが、できるだけ新しいデータや調査結果を取り入れた点です。

また、これまでの著書を読んでくださった方ばかりではなく、リテンションについて初めて本書を手にとっていただいた皆様にも読みやすいよう、リテンションが求められる状況や意味づけ等について触れています。

さて、本書を読んでいただくことで、まずは、これから人事部門でお仕事をされる人事担当者の皆様を中心に、リテンション・マネジメントについて求められる基礎的な知識を身につけていただきたいと思います。また、就職や転職を考えている皆様の会社研究の一環として、リテンションという視点からご自身が身を置きたい組織を考えてもらう際の参考にしてもらいたいと思います。さらに、自社の人事課題として、採用や能力開発への関心が中心になりがちな経営者の方々に、現在勤めている社員の方々の重要性を再認識していただくきっかけになればと思っています。

本書の完成までには、筆者の勤務先である青山学院大学の同僚の先生方をはじめ、多くの方々にご支援を賜りました。衷心よりお礼を申し上げます。また、出版事情厳しい中、本書の執筆をお勧めくださった株式会社日本法令の八木正尚様、田村和美様に深くお礼申し上げます。

最後に、私事にわたりますが、日頃から筆者を励まし勇気づけてくれていた妻、娘と息子に感謝したいと思います。

2025年春
山本 寛

目次

第1章 社員のリテンションが重視される 背景と現状



13

- 1 | リテンションとそのためのマネジメントが
必要とされる背景とは 14
- 2 | リテンションが企業の競争優位につながる理由 16
- 3 | リテンションを困難にする転職の増加 17
- 4 | リテンションがうまくいかなかった組織では 19
- 5 | 従業員退職型の人手不足倒産とは 21
- 6 | 経営者、管理職から見たリテンションの実態と
その影響 22

第2章 リテンション・マネジメントとは 何か



25

- 1 | リテンションとは何か 26
- 2 | リテンションにおける定着・退職とは 27
- 3 | リテンション・マネジメントとは何か 29
- 4 | リテンション・マネジメントと類似した
「定着管理」とは 30

5	リテンション・マネジメントの主体	31
6	リテンションの指標	33
7	リテンション・マネジメントの対象	38
8	リテンションの分類	40
■ 1	選抜的リテンションと全社的リテンション	40
■ 2	ポジティブ・リテンションとネガティブ・リテンション	43
■ 3	金銭的報酬、非金銭的報酬、トータル・リワードによるリテンション	44

第3章 人はなぜ組織を辞めるのか



～離職の理由とは

1	離職理由を検討する必要	46
2	離職理由の本音と建前	48
3	離職理由をまとめると	52

第4章 リテンション・マネジメントの



全体像とその実態

1	リテンションの人事課題としての位置づけ	56
2	組織文化（風土）と リテンション・マネジメント	59
3	リテンションのために実施されている施策とは	61
4	組織が有効と考える リテンション・マネジメントとは	63

第5章 リテンション・マネジメントの 具体的な施策



67

- 1 | コミュニケーションの活性化 68
 - 1 方向から見たコミュニケーションの活性化 68
 - 2 従業員参加という視点 70
 - 3 社内報 71
 - 4 職場懇談会 72
 - 5 ファミリーデー 73
- 2 | 採用管理 74
 - 1 現実的職務予告 75
 - 2 厳選採用 77
- 3 | 配置・異動管理 78
 - 1 社内人材公募制度・FA 制度 80
 - 2 転勤の見直しや配慮 81
- 4 | 退職管理 88
 - 1 退職時面接（面談） 89
 - 2 アルムナイ（卒業生）制度 90
- 5 | 賃金・報酬管理 91
 - 1 譲渡制限付株式の供与 93
 - 2 ストックオプションの付与 94
 - 3 従業員持株会の設立 95
 - 4 成果給の増額 95
 - 5 リテンションボーナス 96
- 6 | 能力開発 97

7	業績評価	100
8	福利厚生と労働時間管理	104
	■ 1 福利厚生	104
	■ 2 労働時間管理	107
	■ 3 福利厚生と労働時間管理によるリテンション・マネジメント	109
	■ 4 副業・兼業の容認	112
9	キャリア開発支援	115
	■ 1 自己申告制度	118
	■ 2 キャリアデザイン研修	119
	■ 3 キャリアコンサルティング	119
	■ 4 メンター制度	121
10	テレワーク	123
	■ 1 テレワーク導入の現状とその影響	124
	■ 2 リテンション・マネジメントとしての効果的なテレワークのあり方	127
11	中途採用者のリテンション・マネジメント	129
	■ ◎組織再社会化	131
12	戦略的人的資源管理の観点から見た リテンション・マネジメント	132

第6章 若手社員の離職の特徴と



リテンション・マネジメント 137

1	若手社員の離職の現状	138
2	若手社員の離職理由	140

3	キャリア発達段階から見た若手社員の特徵	143
4	探索期にある若手社員の特徵と リテンション・マネジメント	143
5	確立・発展期にある若手社員の特徵と リテンション・マネジメント	148

第7章 リテンション・マネジメントにおける働きがいやエンゲージメントの重要性



1	働きやすさと働きがい	154
2	働きがいとリテンションとの関係	156
3	組織現場における社員のエンゲージメントとは	158
4	わが国の組織従業員のエンゲージメントの現状と 組織の課題意識	159
5	エンゲージメント向上のために求められる 組織の取組み	161
■ 1	組織の取組みの国際比較	161
■ 2	(社員同士の) 称賛や感謝を促進する取組みとは	161
■ 3	表彰制度	164
■ 4	「ピア・ボーナス」、「サンクスカード」	166
■ 5	働きやすさの促進による働きがいの向上	169
■ 6	仕事で使うスキル見える化による働きがいの向上	169

第8章 リテンション・マネジメントにおける管理職の役割 171



- 1 | リテンション・マネジメントにおける管理職の役割 172
- 2 | 組織内のコミュニケーションにおける管理職の重要性 174
- 3 | 部下との関係の質を高めるには 175
- 4 | 管理職が承認すべき部下の取組みとは 178
- 5 | 管理職の役割を強化するためには 179
- 6 | 1 on 1 ミーティングの活用と褒め方研修 180

第9章 人的資本経営と リテンション・マネジメント 183



- 1 | 人的資本経営とは何か 184
- 2 | 効果的なリテンション・マネジメントのための人材ポートフォリオとは 186
- 3 | 後継者の育成（計画） 188
- 4 | 人的資本経営の観点から中小企業に求められる対応とは 188
- 5 | リテンションとの関連から見た人的資本経営に関する企業事例 189

6	リテンション・マネジメントと人的資本経営への 対応を両立させるには	191
---	--------------------------------------	-----

第10章 介護職の



リテンション・マネジメント 193

1	介護職の人材不足の状況	194
2	介護業界における離職率の現状	196
3	離職理由、現施設への就職理由、職業として介護職 を選んだ理由	197
4	介護施設におけるリテンション・マネジメント	200
5	効果的なリテンション・マネジメントの実例	201
6	介護職のリテンションを促進するポイント	202

第11章 連鎖退職に陥らないためには



..... 205

1	社員が次々と辞めていく連鎖退職	206
2	連鎖退職とは何か	206
3	連鎖退職のパターン	207
4	連鎖退職が生まれやすい組織とは	208
5	連鎖退職の原因	209
6	連鎖退職による影響	212

おわりに **リテンション・マネジメントの**
 **今後に向けた課題** 221

<引用文献> 226

第1章

社員のリテンションが 重視される背景と現状

ここでは、まず企業を中心とした組織においてなぜ社員のリテンションが重要なのかについて、データや経営全体の観点から見ていきます。

1

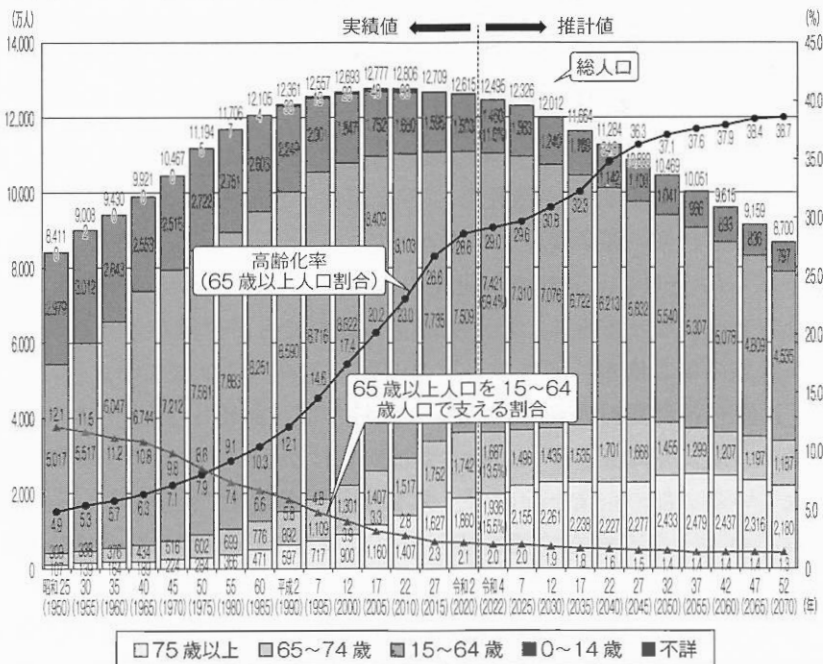
リテンションとそのためのマネジメントが必要とされる背景とは

わが国では、構造的な少子高齢化が進行しています。まずは、図表 1-1 をご覧ください（内閣府，2022）。これは、働く人の中心世代である 15 歳～64 歳（生産年齢人口）の推移を示したものです。これまで最多だった 1995 年をピークに減少の一途をたどっているのがわかります。そして、2070 年にはピーク時の半分近くにまで減少すると推測されているのです。こうした傾向を背景として多くの業種、企業で採用難が深刻化しています。さらに、転職が一般化しており、これらが重なって人手不足、人材不足がますます深刻化しています。

数字以上に重要なのは、働いている人の感覚から見た人手不足でしょう。実際、「職場の人手不足感」について社員に尋ねた調査によると、「やや不足」と「かなり不足」とを合わせると 6 割近くに達しており、従業員規模ごとでも大差はありませんでした（労働政策研究・研修機構，2020a）。人手不足感が強い現代は、まさに人材獲得競争の時代といえ、逆の面から見ると、高業績人材がいつでも他社に流出する可能性がある時代なのです。実際、ある調査結果によると、企業も正社員も、人手不足の原因として、「新規の人材獲得が困難になっている」に次いで、「従業員の自発的な離職の増加」を挙げているのです（労働政策研究・研修機構，2019）。

こうした採用が困難な状況では、在籍している社員に長く勤続してもらうリテンションが企業にとって重要にならざるを得ません。また、リテンションは企業の業績にも好影響を与える可能性があります。業種横断的にリテンションと組織業績との関係を調査した研究によると、リテンションの指標である「退職率の低さ」は企業業績（売上高・経常利益）の高さに寄与していたのです（山本，2009a）。同様に、これまでの膨大なリテンションと組

図表 1-1 わが国の生産年齢人口（15歳～64歳）の推移



(出所) 内閣府 (2022) 令和5年版高齢社会白書

職業績との関連性を調査した調査結果を、メタ分析¹という方法でまとめた研究によると、退職率と組織業績との関係はネガティブ（負の相関関係。つまり退職率が低いほど業績が高い）で統計的に有意でした (Park & Shaw, 2013)。これらの調査結果は、退職率の低さがその後業績向上に結びつくという意味での原因と結果を示す因果関係ではありませんが、少なくとも両者の関係性は認められたといえます。

¹ 「同一の研究課題について個別に行われた複数の研究結果を量的に統合する手法」（産業・組織心理学会, 2009）であり、先行の実証分析の結果をデータとして統合して分析する統計手法の一つです。

2

リテンションが企業の競争優位につながる理由

それでは、企業間競争が激化している現代、なぜリテンションは業績だけでなく、企業の競争優位につながるのでしょうか。

近年多くの企業で、定着率が組織の人的資源管理の成功の指標として注目されるようになってきました。実際ある調査でも、企業が考える最も重要な人事課題の第2位が「優秀な人材の確保・定着」になっていました（第1位は「次世代幹部候補の育成」：日本生産性本部、2012）。第1位の次世代幹部候補の育成にしても、多くの経営幹部が他社からのスカウトや転職者で占められている一部の企業を除けば、ある程度長く自社で仕事をし、経営理念を体得したような人材を幹部候補として育成したいと考えるのではないのでしょうか。すなわち、定着率の向上がポイントになります。

こうした状況にはいくつかの要因があります。これまで、若手を中心とした社員を長時間労働と残業代未払いなど、劣悪な環境下で酷使し、使い捨てるブラック企業の存在が大きな話題となってきました。その結果、採用難を背景として、大学生等の就職活動で、退職率の高い業種や企業が敬遠される傾向が顕著になってきたのです。なぜなら、現代の就活生は、SNS等で簡単に企業情報を知ることができるからです。逆に、退職率の低下（リテンションの向上）は、採用にプラスになります。実際、給食センターの運営会社V社では、「学校で『先輩が行ったところは割と雰囲気良さそうで楽しいよ。みんな勤めている』ことが伝わると、『あそこ行きたい』となる」そうです。そこで、多くの企業では営業目標等と並び、部下の定着率が管理職の重要な評価の要素になっているのです（山本、2018）。また、美容室チェーンX社への聞き取りによると、店長を評価する要素として部下の美容師のリテンション、具体的には「平均在社月数」まで重視しているほどです。

さらに現在、多くの組織が取り組んでいる働き方改革では、女性も男性も、高齢者も若者も、障害や難病のある方も、一人ひとりのニーズにあった、納得のいく働き方の実現を目指しています。つまり、働き方改革の目的は全ての人にとっての「働きやすさ」の実現と言い換えることができます。

働きやすいということは、多くの人にとって満足度の向上を伴って長く勤められるということでしょう。すなわち、働き方改革の成果として、リテンションの向上が求められているのです。

そして、企業が社員のリテンションにある程度自信を持てれば、将来的に企業に役立つようなスキルの向上に投資をして、回収することもできるようになります。つまり、社員の能力開発やキャリア開発のための投資が活発化します。また社員の側も、組織に長期間在籍することで、様々な教育訓練によって職務遂行に必要なスキルを高めることが可能になるのです。それとともに、社員は長期的なキャリアプランを立てやすくなり、付随して、生活が安定し、心理的な安心感が高まることが想定されます。これらのことから、リテンションと社員一人ひとりの職務業績とのポジティブな循環が実現する可能性が高いのです。このように、現代では、リテンションの向上は、人材の採用にプラスになるなど、企業の競争優位につながる重要な要因となるのです。

3

リテンションを困難にする転職の増加

リテンションの向上は企業の競争優位につながる重要な要因であることに触れてきました。しかし、それに立ちはだかる大きな壁が転職者の増加といえます。これまでわが国の組織では、日本的経営と言われる終身雇用と年功処遇の慣習によって、社員の定着率は欧米企業に比べて一般に高い状況が続いてきました。すなわち、終身雇用と年功処遇の慣習が社員をリテンションの方向へと導き、これらが実質的にリテンション・マネジメントの役割を果たしてきたともいえます。

しかし、こうした状況は明らかに様変わりしてきました。現代は人材獲得競争の時代と言われ、多くの業種で、また業種を超えて有能な人材の争奪戦が激化しています。逆の面から見ると、現代は人材がいつでも流出する可能性がある時代なのです。実際、転職者数は300万人を突破し、右肩上がり

で増加してきました（総務省労働力調査）。同様に、転職等の希望者数も1000万人を突破し、年々増加し続けています。これまでは、35歳など「転職適齢期」といえるものがありました。しかし、総務省の労働力調査を経年で見ると、45歳以上の比率が高くなるなど、中年層の転職事例も増加し、わが国は本格的な転職社会に突入したといえます。

こうした状況は欧米でも同様です。近年、アメリカで1か月に400万人以上が退職するという、大退職時代（Great Resignation）が社会現象として問題となりました。その背景には、コロナ禍がありました。しかし大きな特徴として、退職のほとんどが会社都合による解雇やレイオフではなく、社員が自らの意思で退職する自己都合退職であるという点が挙げられます。そしてその背景として、コロナ禍を受け感染を避けるリモートワークなどの働き方が増え、リモートワークがしづらい接客業や工場で働く人々が感染リスクへの不安を高めたという面がありました。

離転職者の増加は、若手人材、優秀人材だけに限りません。高齢化の進行に伴い、介護離職者も増加し続け、10万人を超えています（総務省、2023a）。企業にとってこの問題が深刻なのは、介護離職者の多くが40～50歳代であるということです。つまり、管理職や経営幹部等企業の中核を担う存在が突然辞めるという事態が生じる可能性があることです。このように、「ビジネスケアラー」と呼ばれる介護をしている労働者もある意味離職予備軍と考えられます。彼らも年々増加し続け、360万人を超えるようになりました。働き方改革のテーマにもなっている介護離職の問題に取り組んでいく必要性は非常に高いのです。

さて、以上のような様々な要因の影響を別にしても、人はなぜ、転職するのでしょうか。もちろん、上司への不満、給与が低い、残業時間が長い等の不満、言い換えればマイナスの理由が多いでしょう。しかし、転職先を選ぶ際、ある程度は転職先へ満足していることが考えられます。そこで、実際転職した人の現在の転職先への満足度についての調査結果を見てみましょう（厚生労働省、2021a）。その結果、満足群（満足+やや満足）-不満足群（やや不満+不満）は40ポイントを超えていました。つまり、全体として転職して満足している人の比率は不満な人の比率を大きく上回っているのです。さらに、この調査では転職先の福利厚生や人間関係など個別の側面への満足度も尋ねています。その結果、全ての側面で満足群が不満足群を上回ってい

ました。最も差が大きかったのが、仕事内容・職種で60ポイントを超えており、最も差が小さかった賃金に対しても20ポイント近くありました。もちろん、調査対象には転職して時間があまり経過していない人も含まれており、満足度は時間とともに低下する可能性も考えられます。それでも、これだけ大きな差があるということは特筆すべきでしょう。

現代は多くの人がSNSで情報を発信する時代であり、多くの人が良かったこと、ポジティブなことを発信する傾向が強いられていると言われています。現在の職場で何らかの不満を感じた人がたやすくスマートフォン等で「転職して年収が〇〇円上がった」「転職してワーク・ライフ・バランスが良くなった」等の書き込みを見ることで、転職したいという気持ちが高まることは容易に考えられます。現代は、誰もが転職によるキャリア形成を考える時代といえるのです。

4

リテンションがうまくいかなかった組織では

以上、リテンションを困難にする要因として個人の面から見た転職の増加について述べてきました。それでは、組織から見て、リテンションがうまくいかなかった場合どうなるのでしょうか。特に、高業績人材が退職したケースを想定してみましょう。欧米のいくつかの調査では、社員、特に高業績人材の退職は組織に損失を与えるという結果が示されています（山本，2009a）。まず一般論として、これまで「高業績人材の持つスキルや知識は、他の社員で代替することは困難だ」という主張と、「代替は可能である」という二つの主張が長年、議論を戦わせてきました。しかし近年では、どちらの妥当性が高いかというよりは、高業績人材退職の埋め合わせができるまでの時間やコストが大きいという問題がクローズアップされてきたのです。

一般に、社員の退職による組織の損失は、短期的なものと長期的なものに分けられます。短期的な損失としては、別の社員の採用・配置転換や教育訓練、生産性低下に係るコスト、残った社員への業務負担等が考えられま

す。これまで触れてきたように、少子高齢化が進行しているわが国の採用難の状況を考えると、別の社員の採用にはかなりのコストと時間を要します。また、配置転換によって補うとはいうものの、人手不足もあり、多くの組織で人員の補充がすぐにはなされないという状況が広がっていることが聞き取りからも明らかになっています。配置転換によって補充できたとしても、新たに仕事を覚えてもらうためのOJTや、前任者が高業績人材だった場合の生産性の低下は避けられません。また、高業績人材が辞めた場合、一般的な社員が辞めた時よりも、残された社員に大きな影響を与えます。その理由の一つは、引き継がれる仕事量の問題です。高業績人材は、大量の仕事を抱えていることが多いからです。全体の業務量が変わらず、さらに配置転換等による補充がすぐになされなかった場合、残った社員が退職した人の分の仕事を分担して引き受けなければなりません。すなわち、退職者が多くの仕事を持っているケースほど、残った社員一人当たりの負担は短期的に大きくなります。²

さらに、社員の退職は長期的にも組織に多くの損失を与えます。一般的な社員の場合でもそうですが、特に高業績人材は、暗黙のうちに必要とされる特有の知識・技能やノウハウを身につけています。そして、採用や配置転換で補充された社員はそれをイチから身につける必要があります。しかし、引継ぎの不備や困難さ等が加わり、高業績人材が退職すれば、それら「暗黙の知識」のかなりの部分は、喪失してしまいます。例えば、高業績を挙げてきた営業職社員が退職した場合、顧客との個々の人間関係が失われるだけでなく、それを短期間かつ効率的に構築するスキルも失われます。つまり営業職の退職は、現在だけでなく将来の顧客の喪失に結びつく可能性もあるのです。もともと、社員が持っている知識やスキルの移転はそう簡単ではありません。団塊の世代が定年を迎えることで、彼らの持っていたスキルやノウハウの次世代への移転が問題とされた2007年問題においても、スキル等のデータベース化等による完全な移転が困難だった例が多く見られました。人が持っている知識やスキルのかなりの部分は、その人自身に「囲い込まれている」のが実態なのです。

また、残った社員のモチベーションに対するマイナス効果も考えられま

² こうしたケースでは、第11章で詳述する連鎖退職が起きやすくなります。

す（「サバイバー・シンドローム」と言います）。高業績人材の退職が相次いだ結果、残った社員が「なぜわが社から、次から次に将来のエースが退職してしまうのだろう」、「わが社は将来大丈夫なのだろうか」と考えてしまうのは、ある意味当然かもしれません³。

その他、期待されてきた高業績人材の退職によって、将来の経営者候補・リーダー候補を失うことも考えられます。実際、これらを通じた高業績人材の退職による組織業績へのマイナスの影響は、具体的な金額の算定もされています（山本，2009a）。そして、こうした状況は、欧米と文化的背景に違いの見られるわが国の組織でも大きくは変わらないと考えられます。そのため、高業績人材等のリテンションは組織にとって重要な課題といえるのです。

5 従業員退職型の人手不足倒産とは

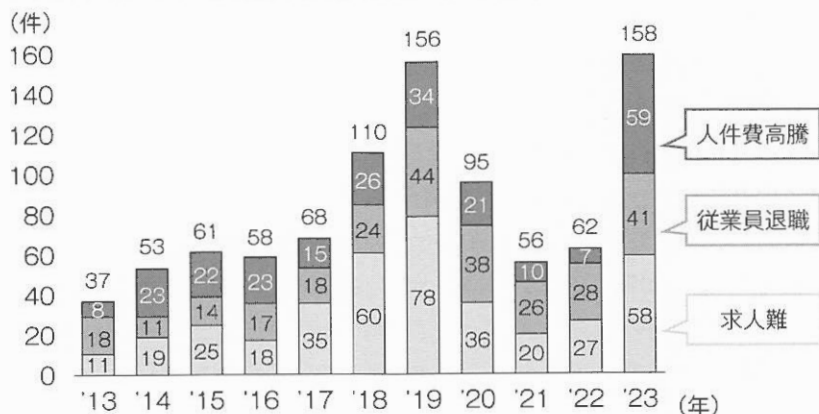
リテンションがうまくいかなかった企業が陥る最悪のパターンが倒産です。企業の倒産には様々な種類がありますが、広い意味で人手不足が原因による倒産を「人手不足倒産」と呼びます。人手不足倒産には求人難型、人件費高騰型、従業員退職型等の類型があります（東京商工リサーチ，2024）⁴。求人難型は、人手不足解消のため人材を募集しても集まらず、倒産してしまう場合です。少子高齢化による採用難を最も反映している倒産といえます。人件費高騰型は、人件費が高くなることで収支のバランスが崩れ、倒産に陥る場合です。業績が好調で売上が増加しても、人件費の増加により収益が減少し、事業継続が困難となり倒産するケースです。

そして、最後の従業員退職型は、社員が退職することで人材が不足し、

³ こうした状況は、第11章の「連鎖退職に陥らないためには」をご覧ください。

⁴ 後継者難による倒産も、広い意味では人手不足倒産といえます。これは、代表者や幹部役員が高齢化した企業で多くみられ、後継者難で経営者や幹部層が不在になり、事業の継続が困難になることによる倒産です。

■ 図表 1-2 人手不足関連倒産の推移 (2023 年 1-12 月)



(出所) 東京商工リサーチ (2024) 人手不足関連倒産 (1-12 月)

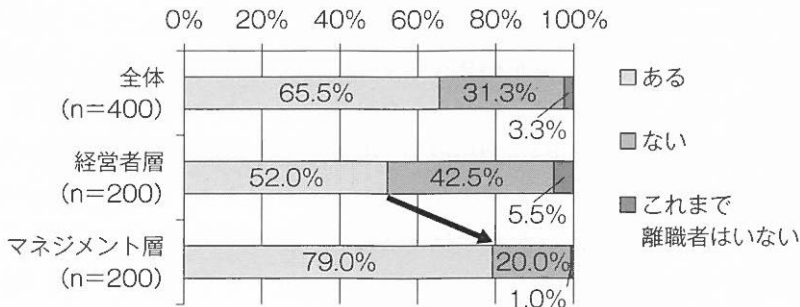
事業継続が難しくなり、倒産するというケースです。社員のリテンションに最も関係する人手不足倒産といえます。前項で触れた高業績人材だけでなく、中核社員、幹部社員や重要な役割が集中している中堅社員の退職は、企業の経営に大きな影響を及ぼします。その影響を直接受けるのが従業員退職型の倒産といえます。そして、図表 1-2 が近年の類型別の人手不足関連倒産の推移を示しています。特に近年、他の類型と同様に、従業員退職型の人手不足倒産も増加している傾向が見られます。最悪の倒産に至らないよう、リテンションを向上させる必要があるのです。

6

経営者、管理職から見たリテンションの実態とその影響

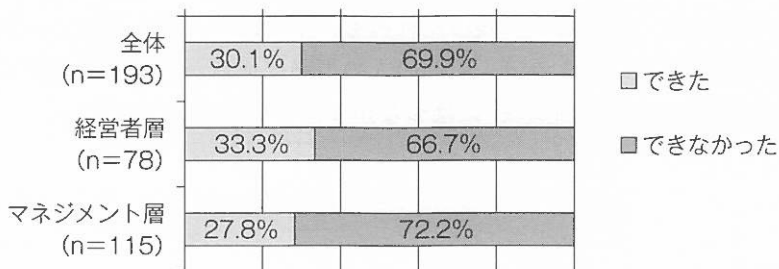
最後に、わが国におけるリテンションの実態を、社員のリテンションの問題に実際に関わる経営者とマネジメント層を対象とした調査結果から見てみましょう (図表 1-3: あしたのチーム, 2015)。この調査は社員数 300 名未満の企業を対象としています。「辞めてほしくない社員が辞めたことがあ

■ 図表 1-3 「辞めてほしくない社員が辞めたことがある」に対する回答



(出所) あしたのチーム (2015) 中小企業の人事に関する調査

■ 図表 1-4 「説得はできたか」に対する回答



(出所) あしたのチーム (2015) 中小企業の人事に関する調査

る」経験をした人が、特にマネジメント層で多く8割近くに上っていることがわかります。

また、辞めてほしくない社員には説得をすることが多いと思いますが、「説得はできたか」という問いには、7割以上のマネジメント層が「できなかった」と答えています(図表 1-4)。

もちろん、憲法には職業選択の自由が規定されており、退職希望者が辞めたいと言えば、最終的にそれが通るのは当たり前です。つまり、残ってほしい人に皆残ってもらうという完全なりテンションなどそもそもあり得ないので。

また、「辞めてほしくない社員が辞めてしまったとき、どのような感情になったか」という問いに対しては「無念」という回答が最多でした。以下、

「不安」「悲しみ、切なさ」「焦燥」「後悔」の順で、多いと思われた「嫌悪」「怒り」は約2%にとどまりました。実際、無念や残念無念という言葉で表されるような感情は長く尾を引きやすいと言われていました。「あの時私が〇〇と声をかけてさえいれば、あのとき会社に××のような制度があれば…彼（彼女）は辞めなかったかもしれない…残念だ」等、関わった人の中で長く残る可能性があるのです。この点もリテンションがうまくいかなかった場合のマイナスの影響といえるかもしれません。

現在、若手社員を中心に、会社を退職したいと考えたときに社員に代わって退職の処理を行ってくれる退職代行というサービスが広がっています。筆者の聞き取りでも、「5万円払って退職代行を使っている現場の新卒1年社員がいた」（受託給食業 M 社）等の声さえ聞かれるのです。退職代行が多いのは、引き留めに合うのが嫌だからだと考えられます。辞めるほうは、速やかに、後腐れなく辞めたい。残った社員も、不安はあっても納得し、気持ちよく送り出すことができれば、周囲の人の退職に何らかの影響を受けて社員が次々と辞めていく連鎖退職⁵にはつながりにくいでしょう。

⁵ 連鎖退職については、第11章で詳しく触れます。

《著者紹介》

山本 寛 (やまもと・ひろし)

青山学院大学経営学部教授

早稲田大学政治経済学部卒業

その後、銀行などに勤務、大学院を経て、現在青山学院大学経営学部・大学院経営学研究科教授。博士（経営学）。メルボルン大学客員研究員歴任。日本労務学会賞（奨励賞）、経営科学文献賞、日本応用心理学会奨励賞、日本労務学会賞（学術賞）、経営行動科学学会優秀事例賞、青山学術褒賞、以上各賞受賞、日本の人事部「HR アワード」入賞。

<専門領域> 人的資源管理論 組織行動論 キャリア・ディベロップメント

<主要業績>

著書（単著）：『働く人の専門性と専門性意識－組織の専門性マネジメントの観点から』（創成社 2023年）、『連鎖退職』（日本経済新聞出版 2019年）、『なぜ、御社は若手が辞めるのか』（日経 BP マーケティング 2018年）、『「中だるみ社員」の罫』（日経 BP マーケティング 2017年）、『昇進の研究 [増補改訂版] —キャリア・プラトー現象の観点から』（創成社 2014年）、『働く人のためのエンプロイアビリティ』（創成社 2014年）、『人材定着のマネジメント－経営組織のリテンション研究』（中央経済社 2009年）、『自分のキャリアを磨く方法－あなたの評価が低い理由』（創成社 2008年）、『転職とキャリアの研究 [改訂版] —組織間キャリア発達の観点から』（創成社 2008年）

著書（編著）：『働く人のキャリアの停滞－伸び悩みから飛躍へのステップ』（創成社 2016年）

著書（主な共著・分担執筆）：『産業・組織心理学－変革のパースペクティブ』（福村出版 2010年）、『現代の人的資源管理』（学文社 2004年）、『雇用システム』（エム・シーコーポレーション 2002年）、『人事管理システム』（エム・シーコーポレーション 2002年）、『人的資源管理要論』（晃洋書房 2000年）。その他論文多数。

e-mail: yamakanhiro@gmail.com

研究室ホームページ <https://yamamoto-lab.jp/>